



PLAN DIRECTOR DE LA POLICIA FORAL

Presentación final

Índice

- I.- DIAGNÓSTICO
- II.- FORMULACIÓN
- III.- PLAN DIRECTOR
- IV.- ANEXOS

I.- DIAGNÓSTICO



I.- DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Análisis interno



I.- Diagnóstico de la situación actual

Análisis Interno

Dirección

En términos generales las principales cuestiones que se pueden comentar en relación a las actividades de dirección son las siguientes:

Planificación

- Hasta la reciente creación del Consejo de Policía Foral, no han existido suficientes mecanismos formalizados que permitan una correcta traslación de los **objetivos** y **Políticas** de seguridad del Gobierno Foral al Cuerpo de la Policía.

Control

- Los **sistemas** de control no están claramente establecidos y hay grandes diferencias entre unas áreas y otras. Por una parte existen temas sometidos a un control férreo que ha provocado planteamientos de gestión demasiado rígidos como es la centralización y, por otra parte, áreas en las que el control es sustancialmente mejorable.
- La indefinición de **funciones** no facilita en ningún caso la mejora del control, siendo fundamental su desarrollo en el corto plazo si se quiere mejorar la situación de forma clara, así como evitar mayores problemas como consecuencia del aumento de funciones y efectivos.

I.- Diagnóstico de la situación actual

Análisis Interno

Dirección

Comunicación

- La comunicación existente tanto entre el Gobierno y la Policía como dentro de la propia Policía está soportada sobre elementos muy **tradicionales** y **personales**, lo que dificulta su homogeneización y gestión.
- Es necesario establecer sistemas de comunicación **formales** que permitan un control tanto de la información que se transmite como de sus periodicidad, emisores y canales a utilizar.

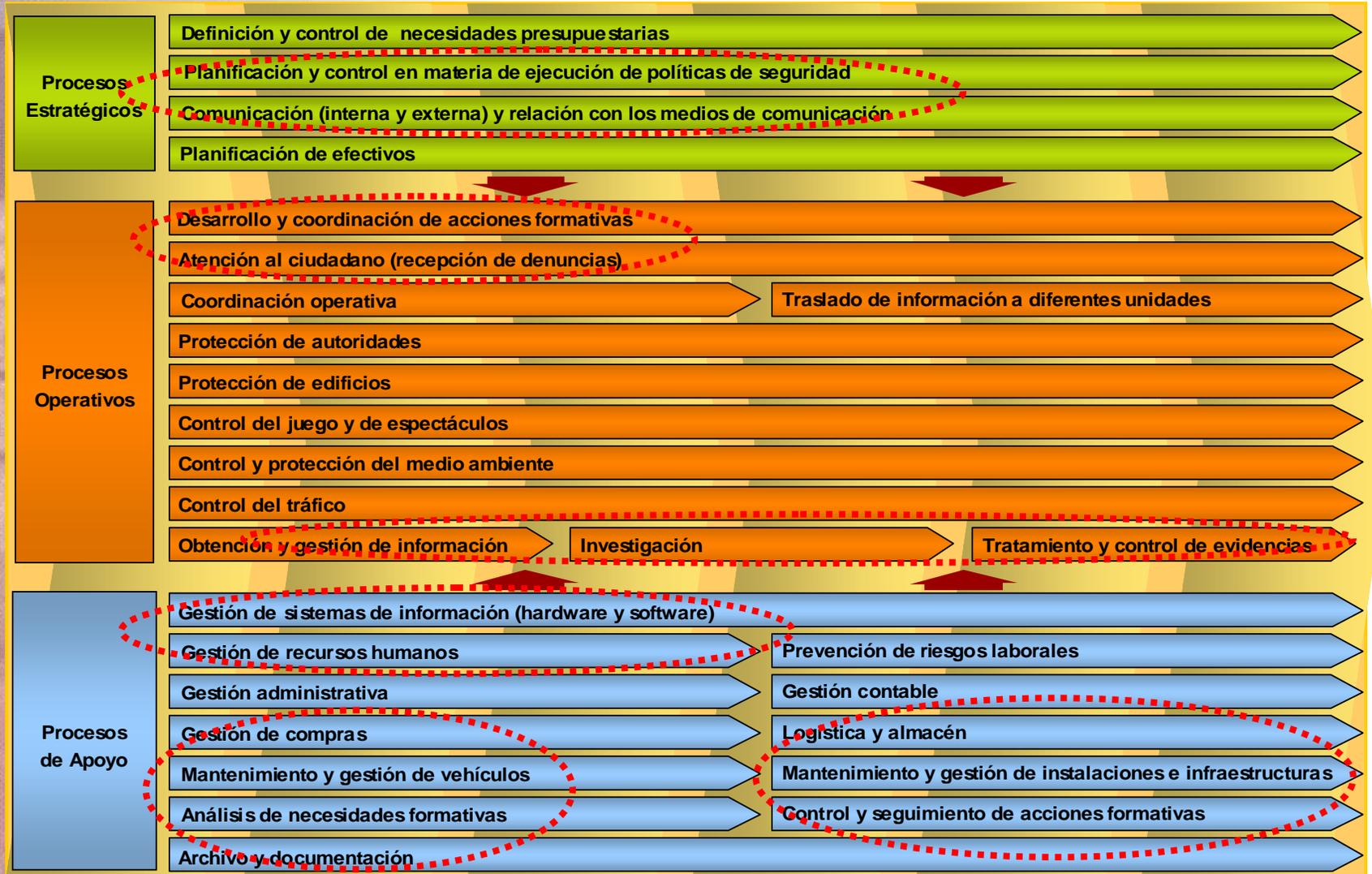
Gestión

- Los sistemas de gestión sufren diferentes **dificultades** relacionadas con distintas causas:
 - ✓ El **crecimiento** rápido de la organización en los últimos años con la incorporación de nuevas personas a la organización.
 - ✓ La poca **inversión** en tecnologías de la información aplicadas a la gestión que la soporten y la automaticen eliminando carga de trabajo administrativa y facilitando el destino de efectivos a operaciones.
 - ✓ El aumento de las **funciones** de la Policía, lo que ha implicado un aumento de la carga de trabajo nueva para el Cuerpo en la que no había experiencia previa.
- Al tiempo, habría que resaltar que es necesario un esfuerzo en la formación de las personas dedicadas a la gestión, para conformar unas **herramientas** básicas comunes (conceptos básicos de gestión y dirección) para todo el equipo directivo del Cuerpo con vistas a mejorar sus capacidades de gestión.

I.- Diagnóstico de la situación actual

Análisis Interno

Procesos y protocolos de actuación (Mapa de Procesos)



I.- Diagnóstico de la situación actual

Análisis Interno

Procesos Estratégicos

Comunicación (interna y externa) y relación con los medios de comunicación (PE-3)

Existe la necesidad de realizar una actuación de comunicación y difusión de los servicios ofrecidos por la Policía Foral a los ciudadanos. Esta actuación se debería articular a través de la elaboración de la Carta de Servicios de la Policía Foral.

Planificación de efectivos (PE-4)

Sería necesario proporcionar cierta autonomía en la gestión de recursos humanos a la Policía Foral que le permitiese determinar sus necesidades de personal de carácter operativo. Además, convendría desarrollar normativamente la planificación del trabajo de las diferentes unidades, de forma que exista un órgano encargado de centralizar los calendarios y controlar su cumplimiento.

I.- Diagnóstico de la situación actual

Análisis Interno

Procesos Operativos

Sería necesario establecer una metodología de trabajo que permitiese recoger de manera uniforme y homogénea los diferentes procedimientos operativos y protocolos de actuación existentes en Policía Foral. Igualmente, cada unidad de la Policía Foral debería disponer de su correspondiente manual o guía de procedimientos que facilitase a los policías adscritos a esa unidad el conocimiento de los mismos.

Procesos de Apoyo

Gestión de sistemas de información (hardware y software) (PA-1)

No existe una adecuada planificación de las necesidades informáticas de forma global (Plan de Sistemas). Además, se cuenta con recursos escasos y sin la especialización necesaria. Sería necesario desarrollar diferentes aspectos relacionados con la gestión de la información: help desk, seguridad de datos, gestión de red y desarrollo de aplicaciones.

Gestión de recursos humanos (PA-2)

Sería necesario proporcionar cierta autonomía en la gestión de recursos humanos a la Policía Foral.

Por otro lado, sería conveniente desarrollar normativamente todos los aspectos relacionados con la gestión de recursos humanos. Igualmente, convendría definir un manual de funciones de la Policía Foral así como los correspondientes indicadores que permitiesen realizar un correcto seguimiento de la gestión.

I.- Diagnóstico de la situación actual

Análisis Interno

Procesos de Apoyo

Gestión administrativa (PA-4)

Las tareas puramente administrativas no tendrían que ser realizadas por funcionarios policías (debido al alto coste que supone su formación y preparación), sino por funcionarios de la administración civil del Gobierno de Navarra. Además, se debería optar por centralizar las tareas administrativas en la División General Técnica.

Gestión contable (PA-5)

Se debería disponer de unos procedimientos de control y gestión adecuados en las diferentes áreas de ingresos y gastos.

Gestión de compras (PA-6)

Sería necesario elaborar una guía de procedimientos relacionados con la gestión de compras con el objetivo de establecer unos criterios uniformes para realizar cualquier adquisición de material por parte de la Policía Foral. Además, sería conveniente descentralizar en la propia Policía Foral determinadas compras de equipamientos y material técnico, con el fin de mejorar la rapidez y eficacia de las adquisiciones de materiales muy específicos.

I.- Diagnóstico de la situación actual

Análisis Interno

Procesos de Apoyo

Logística y almacén (PA-7)

No existen indicadores para medir el tiempo de reposición de materiales, rotación de stocks, número de materiales y bienes inventariados, etc., que permitan realizar una adecuada gestión del almacén. Además, sería necesario mejorar el control del almacén de vestuario y equipamiento, mediante inventarios periódicos y el registro exhaustivo de cada entrada y salida de almacén a través de una aplicación informática integrada con la gestión de compras y la gestión contable y presupuestaria. En este sentido, un control adecuado del almacén permitiría realizar pedidos automáticos de material para cubrir las necesidades del personal. El aumento de personal (existe el objetivo de alcanzar 1.200 efectivos) y la distribución territorial a través de la apertura de nuevas Comisarías hacen que el proceso de logística y almacén sea crítico.

Mantenimiento y gestión de vehículos (PA-8)

Convendría realizar anualmente la planificación de inversiones en vehículos de acuerdo con las necesidades existentes, con las posibles necesidades de futuro y con los objetivos marcados por las directrices de la Política de Seguridad, de manera que el parque móvil disponga de los medios necesarios para un prestar un servicio de calidad a los ciudadanos.

Mantenimiento y gestión de instalaciones e infraestructuras (PA-9)

Sería conveniente definir los correspondientes indicadores de gestión que permitiese un adecuado control de las obras en curso, así como el mantenimiento de las instalaciones existentes.

Igualmente, se debería realizar una planificación de las instalaciones necesarias a corto, medio y largo plazo de acuerdo con las directrices del Modelo de Despliegue Territorial de la Policía Foral.

I.- Diagnóstico de la situación actual

Análisis Interno

Procesos de Apoyo

Análisis de necesidades formativas (PA-10)

Sería conveniente institucionalizar el uso de la encuesta de necesidades de formación antes de llevar a cabo la definición del Plan de Formación. Además, de acuerdo con el Decreto Foral 100/2003, se debería poner en conocimiento del I.N.A.P., con la debida celeridad, las necesidades de cursos de especialización, formación permanente y reciclaje para su incorporación al Plan de Formación.

Control y seguimiento de acciones formativas (PA-11)

Es necesario definir un procedimiento o mecanismo que permita establecer la coordinación adecuada entre las actuaciones que, en materia de formación, llevan a cabo el Cuerpo de Policía Foral, la Escuela de Seguridad y el Instituto Navarro de la Administración Pública.

I.- Diagnóstico de la situación actual

Análisis Interno

Organización y personas

La nueva estructura organizativa ha generado un incremento en la escala de mandos intermedios; lo que deberá tener un impacto positivo en la gestión de la Policía Foral, al ser este tipo de categoría la más directamente relacionada con las operaciones.

De todos los cambios efectuados en la estructura organizativa, la reducción a tan sólo cuatro Áreas y el excesivo peso del Área de Policía Administrativa es el único punto que puede suponer una dificultad añadida a futuro por el desequilibrio que se puede producir entre las diferentes Áreas.

La creación del Área de Investigación Criminal será muy valiosa para la configuración del modelo de Policía Integral al incluir los ámbitos de información, policía judicial y policía científica. La creación de este nuevo Área junto con el de Policía Administrativa conforman todos los ámbitos necesarios para ofrecer un cuerpo de seguridad integral.

La carrera administrativa de los efectivos de la Policía Foral de Navarra, estará condicionada por la creación de plazas en los empleos más altos, como por ejemplo en el nivel de mando de Inspectores.

El crecimiento y la evolución de la plantilla deberían estar relacionados con las demandas de crecimiento de las diferentes Áreas y a futuro con la información que se disponga de las diferentes zonas del territorio.

I.- Diagnóstico de la situación actual

Análisis Interno

Organización y personas

La planificación de actuaciones no sólo se realiza sin una metodología común entre las distintas Divisiones, sino que hace falta un órgano superior encargado de centralizar todos los calendarios de planificación de las distintas unidades y controlar que se cumplan.

El cambio de reconocimiento de funciones tan generalizado que se ha producido con el nuevo decreto implica la necesidad de identificar las funciones de cada puesto de trabajo para asegurar un correcto desempeño de las mismas en cada Área.

La distribución territorial de efectivos debería ser enfocada como un planteamiento de estructura mínima en cada una de las zonas establecidas en la estrategia territorial que posteriormente sea desarrollada atendiendo a datos de demanda real de la zona y a la coordinación con las entidades locales.

I.- Diagnóstico de la situación actual

Análisis Interno

Formación de la Policía Foral de Navarra

Modalidad	Curso	Destinatarios	Duración	Acciones	Plazas
BÁSICO	Básico Policía Foral	Candidatos que hayan superado la fase selectiva de la oposición	1.400 horas ^{1/}	5 ^{2/}	135 ^{3/}
ASCENSO	Cabo	Agentes que superen el concurso.	214 horas	1	35
	Sargento	Cabos que superen el concurso-oposición.	275 horas	1	19
	Subinspector	Sargentos que superen el concurso-oposición.	195 horas	1	9
RECICLAJE	Explosivos	Policía Foral	20 horas	3	20
ESPECIALIZACIÓN	Defensa Personal Policial	Policía Foral	20 horas	2	15
	Seguridad Ciudadana	Policía Foral	20 horas	4	30
	Sonometría	Policía Foral	30 horas	1	12
	Intervención Policial	Policía Foral	20 horas	3	25
	Policía Judicial	Policía Foral	55 horas	1	15
	Inmigrantes	Policía Foral	20 horas	4	30
	Primeros Auxilios	Policía Foral	10 horas	2	20
	Policía Científica	Policía Foral	180 horas	1	-
	Instrucción de Tiro	Policía Foral	50 horas	1	3
	Grafología (a determinar)	Policía Foral	-	1	-
	S.A.I.D. (a determinar)	Policía Foral	-	1	-
	G.O.E. (a determinar)	Policía Foral	-	1	6
	Guías Caninos (a determinar)	Policía Foral	-	1	4

^{1/} Equivale a la duración de cada una de las Acciones.

^{2/} Número de Acciones programadas para el año.

^{3/} Número de plazas total programadas para el año.



El acceso a las modalidades de Curso de Reciclaje y Especialización no están reguladas, ni siguen criterios de acceso uniformes, impidiendo la planificación del mismo por parte de los efectivos.

I.- Diagnóstico de la situación actual

Análisis Interno

Formación de la Policía Foral de Navarra

Haciendo un análisis de los cursos gestionados durante los últimos años

El análisis de la información sobre los cursos de formación impartidos muestra que desde el año 2001 se ha ido produciendo una reducción en el número de horas de formación impartidas, lo que está en contradicción con la incorporación de nuevos efectivos y el aumento en las competencias.

Relación de Cursos gestionados durante el 2001:

Escuela	Alumnos Asistentes	Horas de Formación	Horas de Formación por Asistente
Escuela de Seguridad de Beriáin	312	14.699	47,1
INAP	87	1.716	19,7
Otros	88	5.362	60,9
Charlas	203	2.356	11,6
TOTAL	690	24.133	

Relación de Cursos gestionados durante el 2002:

Escuela	Alumnos Asistentes	Horas de Formación	Horas de Formación por Asistente
Escuela de Seguridad de Beriáin	576	13.867	24,1
INAP	5	91	18,2
Otros	94	4.165	44,3
Charlas	69	441	6,4
TOTAL	744	18.564	

Relación de Cursos gestionados durante el 2003:

Escuela	Alumnos Asistentes	Horas de Formación	Horas de Formación por Asistente
Escuela de Seguridad de Beriáin	545	12.611	23,1
INAP	n.d.	n.d.	-
Otros	96	1.897	19,8
Charlas	56	328	5,9
TOTAL	697	14.836	

I.- Diagnóstico de la situación actual

Análisis Interno

Operaciones

El CMC utiliza como herramienta informática fundamental la plataforma de SOS Navarra, lo que se justifica por la doble función policial de Emergencia y de actuaciones propias no urgentes. El hecho de compartir la herramienta conlleva una serie de dependencias pero a su vez existe la ventaja de obtener información de primera mano, que debería ayudar a la función policial.



Desde el CMC se coordinan las diversas actuaciones que lleva a cabo la Policía Foral tanto en movilización de efectivos como a consultas y comunicación entre Secciones lo que implica que debe tener acceso a todas las fuentes de información necesarias (Bases de datos por Áreas) para poder realizar estas funciones de forma correcta, cosa que no sucede.

I.- Diagnóstico de la situación actual

Análisis Interno

Operaciones

Comisarias	En la actualidad hay dos comisarias, Pamplona y Tudela. Existe una intención a futuro de apertura de 4 nuevas comisarias.
Centro de Mando y Coordinación (CMC)	Desde el CMC se coordinan las diversas actuaciones que lleva a cabo la Policía Foral tanto en movilización de efectivos movilizados por el 112 como a consultas y comunicación entre Secciones.
Área de Policía Administrativa.	
Tráfico	Se ha experimentado un fuerte incremento en dos de las actividades desempeñadas por esta sección, sin embargo durante el periodo 2000 - 2003, ha perdido presencia frente al ciudadano navarro en relación a Denuncias de Tráfico
Juegos y Espectaculos	Se realiza la inspección de bingos, maquinas recreativas y de juego principalmente, y de forma esporádica tómbolas, rifas, boletos, etc... La inspección del cumplimiento de normativas de seguridad, de aforo y de ruido, se han mantenido en ligero ascenso pero que no generan una cifra significativa de denuncias o informes
Área de Seguridad Ciudadana	La asistencia y control de actos taurinos abarca toda la actividad de esta Unidad durante la época de verano, debiendo dejar en segundo plano otras funciones.
Protección de Edificios	Existe una fuerte tendencia a la liberación de efectivos mediante la externalización de los servicios de Protección Ordinaria de Edificios
Protección de Autoridades	La especificidad de esta sección y la confidencialidad de los datos que manejan la hace diferente sustancialmente al resto de la organización, y totalmente opaca en lo relativo a manejo de información
Área de Investigación Criminal	
Policía Judicial.	Area en crecimiento, con un incremento tanto de los atestados investigados como de detenciones asociadas a estas investigaciones.

I.- Diagnóstico de la situación actual

Análisis Interno

Sistemas de Información

Sería conveniente establecer unos parámetros básicos de equipamiento por unidad y efectivo que aseguraran un similar nivel de equipamiento entre las diferentes unidades y comisarías de la Policía Foral.

Mientras las comunicaciones de voz vía radio tienen una buena situación, las infraestructuras y equipos para las comunicaciones de datos necesitan un buen empuje que permita un desarrollo adecuado del proceso de creación de comisarías por todo el territorio navarro.

El elevado número de aplicaciones, la mayor parte de ellas bases de datos, dificulta la gestión integrada de la información dentro de la organización por su falta de interconexión, así como el apoyo de los sistemas de información a la gestión y las operaciones.

Tanto la seguridad como la gestión de sistemas se encuentran en una fase muy inicial como consecuencia de la falta de recursos asignados a estas funciones, lo que teniendo presente el aumento de la utilización de los sistemas de información por parte de la Policía Foral supone unos riesgos y limitaciones a considerar.

I.- DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Análisis externo



I.- Diagnóstico de la situación actual

Análisis Externo

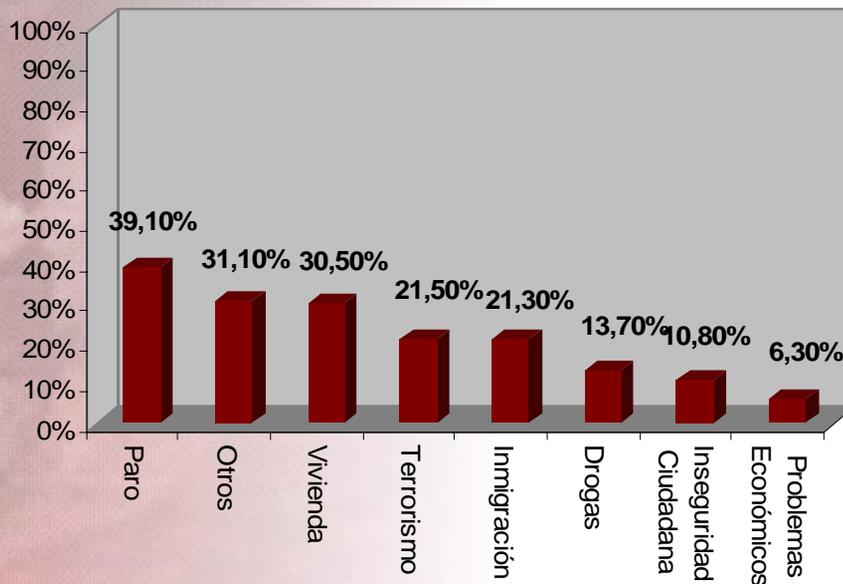
Análisis de la Estructura Poblacional	La estructura territorial navarra se caracteriza por una gran dispersión de asentamientos y una fuerte concentración de población en Pamplona, Tudela y Estella y una cierta despoblación en las zonas del norte de la Comunidad.
Análisis de la Estructura Industrial	La mayor masa industrial se encuentra en Pamplona y en la Ribera Alta, lo que implica que es en estas zonas donde la intensidad de la problemática derivada del entramado industrial puede ser mayor.
Análisis del medio ambiente	Las comisarías situadas en el norte deberán estar dotadas de vehículos 4x4 y motos para acceder a los lugares de riesgo, mientras que en las zonas del sur, la dotación estaría mas enfocada a riesgos medioambientales relacionados con la industria.
Análisis de la Infraestructura de transportes	Como consecuencia de las actuaciones llevadas a cabo por el gobierno, el índice de peligrosidad en el conjunto de la red viaria es descendente, al igual que el índice de mortalidad La intensidad media diaria mantiene una tendencia creciente mientras que el número de accidentes mantiene una tendencia opuesta. El mayor volumen de tráfico de mercancías peligrosas se concentra, principalmente en las autopistas y autovías y en la red de interés general de la Comunidad Foral de Navarra.
Análisis de la Estrategia Territorial de Navarra	Este estudio define como se espera que se produzca el crecimiento de Navarra y en este sentido deberá tenerse en consideración para el futuro crecimiento policial.

I.- Diagnóstico de la situación actual

Análisis Externo

Principales problemas existentes en la Comunidad Foral de Navarra

Tal y como se puede apreciar en el siguiente gráfico, los tres principales problemas existentes, a juicio de las personas entrevistadas, en el ámbito de la Comunidad Foral de Navarra son el paro (citado por el 39% de los encuestados), la vivienda (30,50%) y el terrorismo (21,5%).



Además de los recogidos en el gráfico, los entrevistados citaron otros problemas, entre los que cabe destacar:

- ✓ Asistencia sanitaria (5,7%).
- ✓ Corrupción política (4,2%).
- ✓ Asistencia y ayudas sociales (2,4%).
- ✓ Educación (2,1%).
- ✓ Transporte público (1,8%).
- ✓ Condiciones laborales (1,7%).
- ✓ Política lingüística (1,6%).
- ✓ Problemas de tráfico (1,5%).

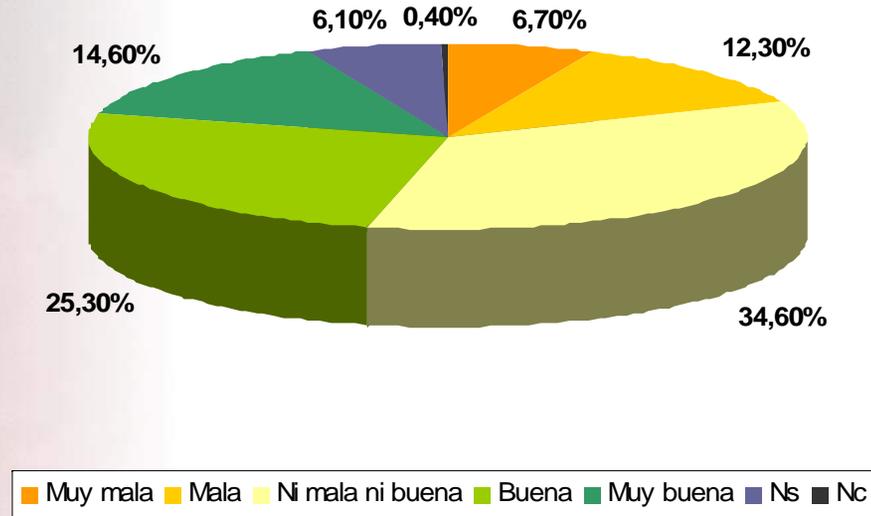
Los principales problemas existentes en la sociedad navarra están relacionados con el paro, la vivienda, el terrorismo y la inmigración.

I.- Diagnóstico de la situación actual

Análisis Externo

Valoración de la labor de la policía

Respecto a la valoración global que hacen los encuestados de la labor de los cuerpos de seguridad, cabe destacar que es en principio es positiva, por cuanto un 40% de los entrevistados la considera buena o muy buena, aunque un 20% se manifiesta en sentido contrario. La puntuación media otorgada por el conjunto de la muestra se sitúa en 3,30 en una escala de valoración de 1 a 5.



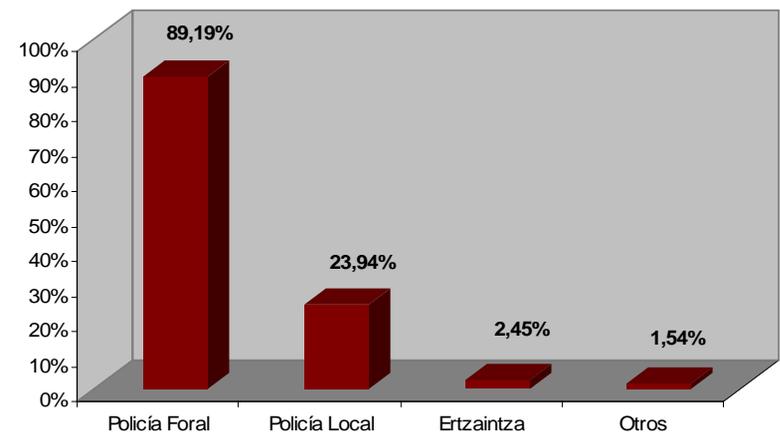
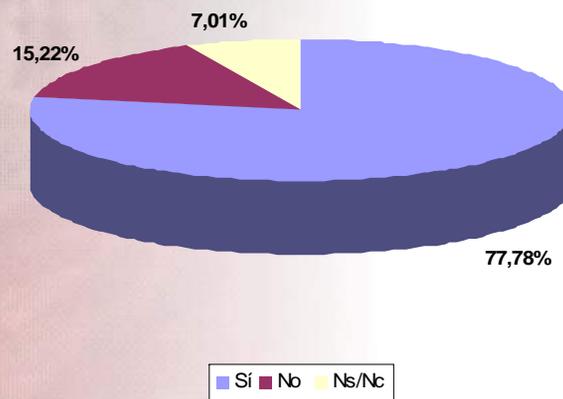
La valoración que hacen los ciudadanos navarros de la labor policial es positiva (3,30 de media en una escala de 1 a 5). Sin embargo, un 20% de los encuestados tiene una opinión negativa respecto a esta cuestión, lo que conlleva la existencia de importantes oportunidades de mejora.

I.- Diagnóstico de la situación actual

Análisis Externo

Conocimiento de las Fuerzas de Seguridad existentes en la Comunidad Foral de Navarra

En relación con la pregunta "Al margen de la Guardia Civil y la Policía Nacional, ¿Sabe usted si opera algún otro cuerpo policial en Navarra?", más de un 16% de los encuestados contestó negativamente a la misma. De los que contestaron positivamente, el 89,4% identificó como cuerpo policial con presencia en la Comunidad Foral a la Policía Foral.

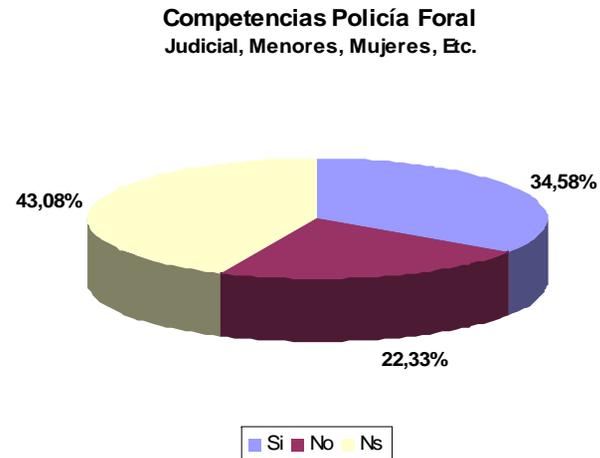
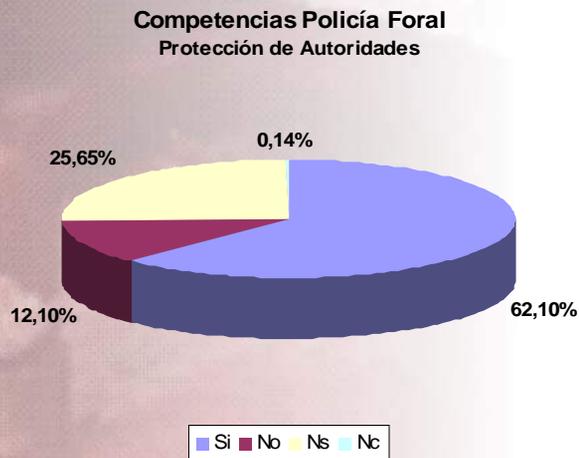


La Policía Foral no es la policía de referencia para los ciudadanos de la Comunidad Foral de Navarra (sólo el 69% de las personas encuestadas identificaban a la Policía Foral como un cuerpo policial presente en la Comunidad Foral de Navarra). Sin embargo, este papel de policía de referencia no está cubierto todavía por ninguno de los cuerpos de seguridad que actúa en el ámbito de la Comunidad Foral de Navarra.

I.- Diagnóstico de la situación actual

Análisis Externo

Competencias Policía Foral

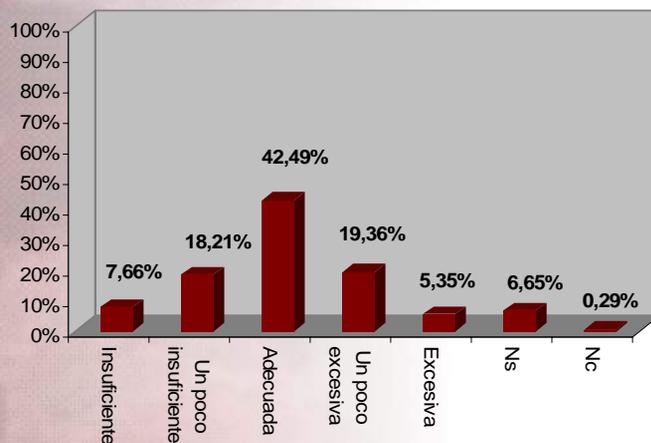


Los ciudadanos navarros sí identifican las competencias tradicionales de la Policía Foral (las relacionadas con las secciones existentes en la antigua estructura organizativa, en especial tráfico), mientras que áreas de competencia actualmente en desarrollo dentro de la Policía Foral son desconocidas para la mayoría de los habitantes de la Comunidad Foral, por lo que es necesario un esfuerzo en comunicación (Carta de Servicios de la Policía Foral de Navarra).

I.- Diagnóstico de la situación actual

Análisis Externo

Valoración del servicio prestado por Policía Foral

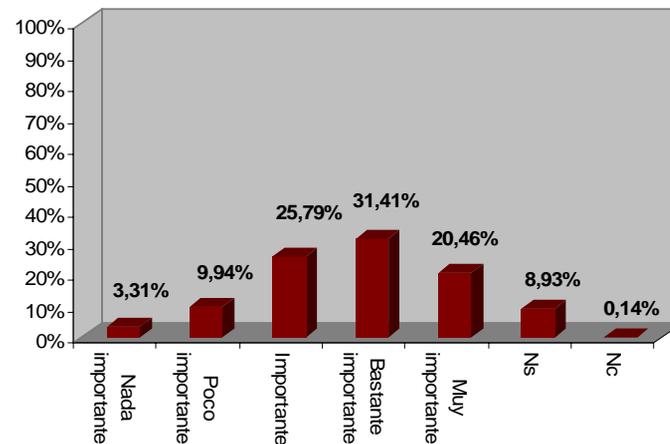


En relación con la presencia de la Policía Foral en la Comunidad Autónoma de Navarra, el 42,5% de las personas entrevistadas la consideraba adecuada, mientras que un 24,7% la consideraba excesiva y un 25,9% insuficiente.

Respecto a la importancia de la labor de la Policía Foral, la valoración media de los encuestados se sitúa en 3,61 dentro de una escala de 1 a 5, donde el valor 1 significa "Nada importante" y el valor 5 "Muy importante".



Casi la mitad de los ciudadanos considera adecuada la presencia de la Policía Foral en la Comunidad Autónoma de Navarra. Por otra parte, la valoración de la labor desempeñada por sus efectivos es bastante positiva (3,61).

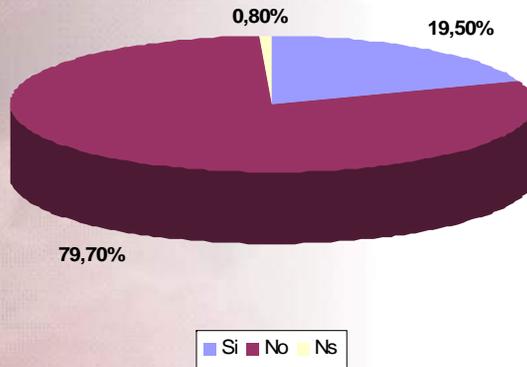


I.- Diagnóstico de la situación actual

Análisis Externo

Valoración del servicio prestado por Policía Foral (Cont.)

Realización de gestiones con Policía Foral

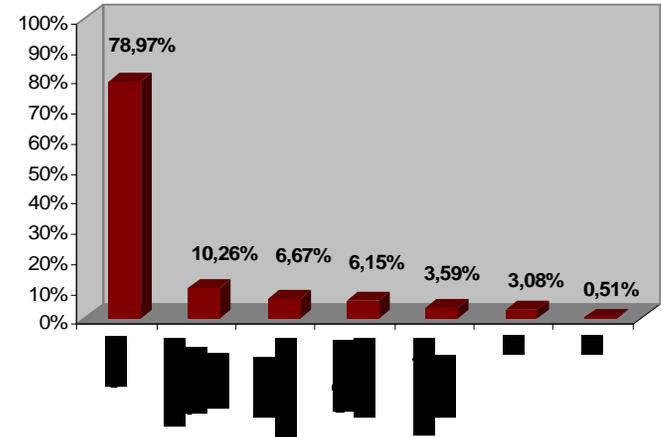


La sección que tiene un mayor contacto con los ciudadanos es Tráfico (un 79% de los encuestados afirma haber realizado alguna gestión con esta sección), seguida de Judicial (10,3%) y Protección de Edificios (6,7%).



La Policía Foral no tiene suficiente contacto con los ciudadanos. De sus secciones, Tráfico es la que tiene un mayor contacto con los mismos.

La gran mayoría de las personas entrevistadas (78,7%) no han sido atendidas o no han realizado ninguna gestión con la Policía Foral. Sólo el 18,6% de los encuestados afirma haber tenido algún contacto con el Cuerpo de Policía Foral.

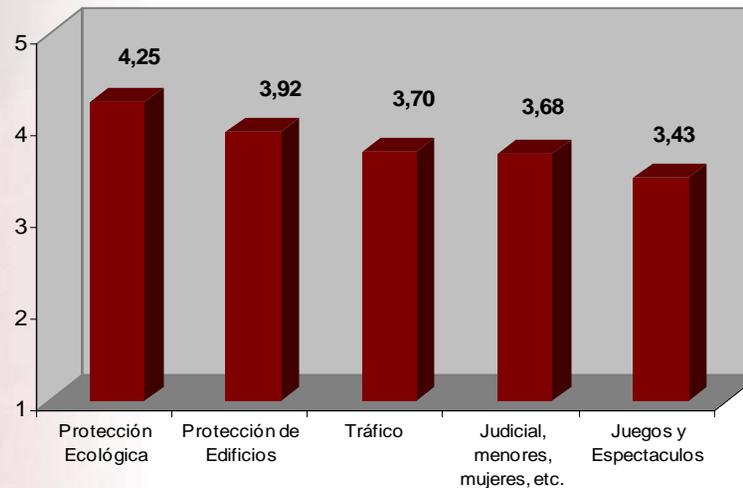


I.- Diagnóstico de la situación actual

Análisis Externo

Valoración del servicio prestado por Policía Foral (Cont.)

Respecto a la valoración del trato recibido en cada una de las secciones de la Policía Foral se utilizó una escala de puntuación de 1 a 5, donde el valor 1 significaba "inadecuado" y el valor 5 "excelente". Los resultados obtenidos son bastante positivos, por cuanto la valoración de todas las secciones se ha situado por encima del valor neutro de la escala (3). Así, la sección con una mejor valoración ha sido Protección Ecológica (4,25), seguida de Protección de Edificios (3,92) y Tráfico (3,70). La única sección que no ha sido valorada por los ciudadanos encuestados es la Sección de Protección de Autoridades, pues en el desarrollo de sus funciones y competencias no tiene contacto directo con los ciudadanos.



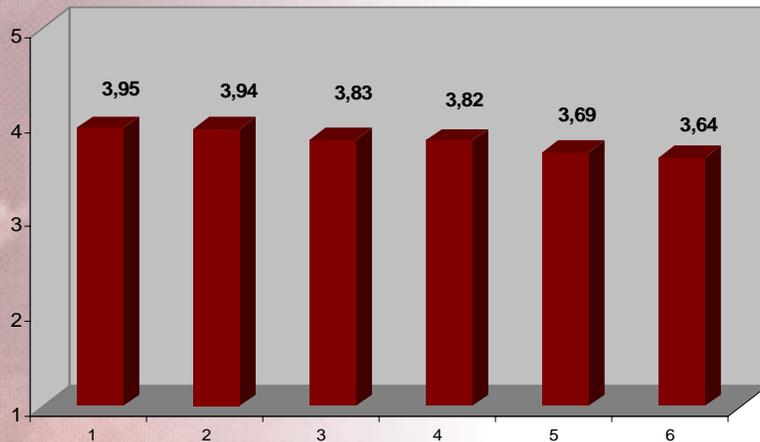
Los ciudadanos valoran positivamente el trato proporcionado por la Policía Foral cuando son atendidos en sus instalaciones o por teléfono o realizan alguna gestión con ellos. Las secciones mejor valoradas son Protección Ecológica, Protección de Edificios y Tráfico.

I.- Diagnóstico de la situación actual

Análisis Externo

Valoración del servicio prestado por Policía Foral (Cont.)

Además de valorar el trato recibido se pidió a las personas entrevistadas que valorasen otros aspectos relacionados con la atención que ofrece la Policía Foral a los ciudadanos. Se utilizó una escala de 1 a 5, donde el valor 1 significaba "Totalmente en desacuerdo" y el valor 5 "Totalmente de acuerdo":



- 1.El equipo o las instalaciones que utilizaba la Policía Foral eran las adecuadas.
- 2.El servicio fue profesional.
- 3.La atención fue rápida y eficaz (telefónica y física).
- 4.La Policía Foral demostró intención de ayudarle desde el primer momento.
- 5.La Policía Foral le ofreció seguridad.
- 6.La labor de la Policía foral fue importante.

Los ciudadanos valoran positivamente la atención que les ofrece la Policía Foral a la hora de realizar cualquier gestión o trámite. Los aspectos mejor valorados son:

- El equipo o las instalaciones de la Policía Foral (Elementos tangibles*).
- La profesionalidad de los agentes (Seguridad*).
- La rapidez y eficacia en la atención (Capacidad de Respuesta*).

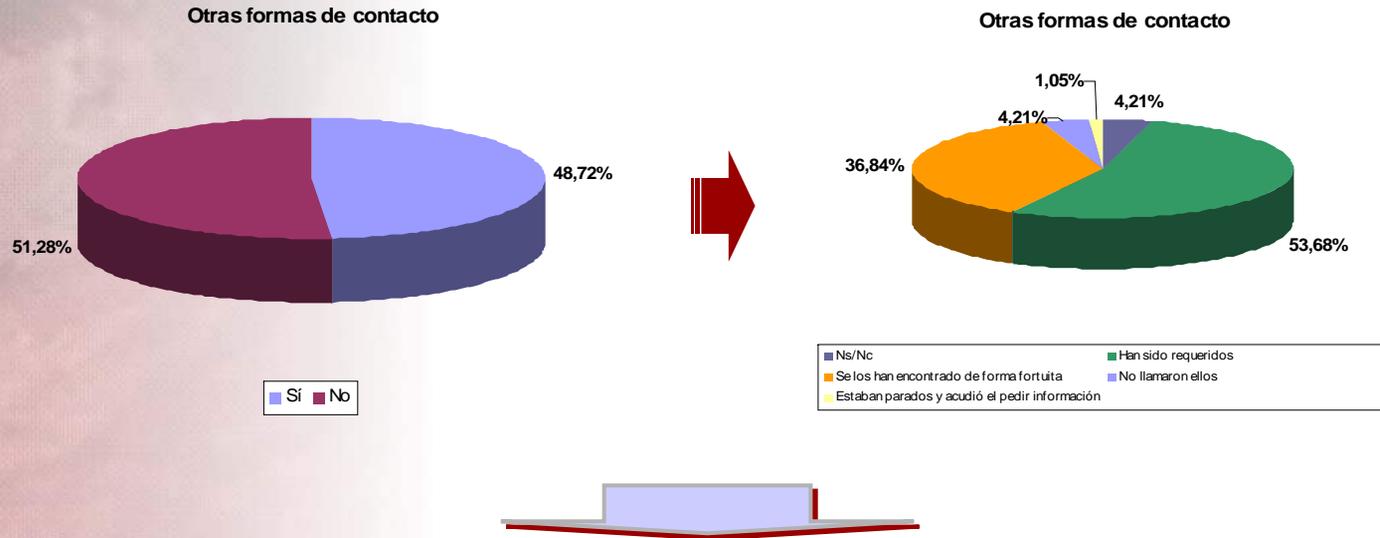
(*) Nota: Dimensiones básicas de la calidad del servicio según el Modelo SERVQUAL

I.- Diagnóstico de la situación actual

Análisis Externo

Canales de contacto con la Policía Foral

A diferencia de los canales de atención telefónico y presencial, casi la mitad de los ciudadanos encuestados que realizan algún trámite o gestión con la policía (48,7%) utilizan otros canales de contacto. En este sentido, las dos formas más habituales de contacto de los ciudadanos con la Policía Foral son a través de un requerimiento del Cuerpo o por encuentro fortuito.



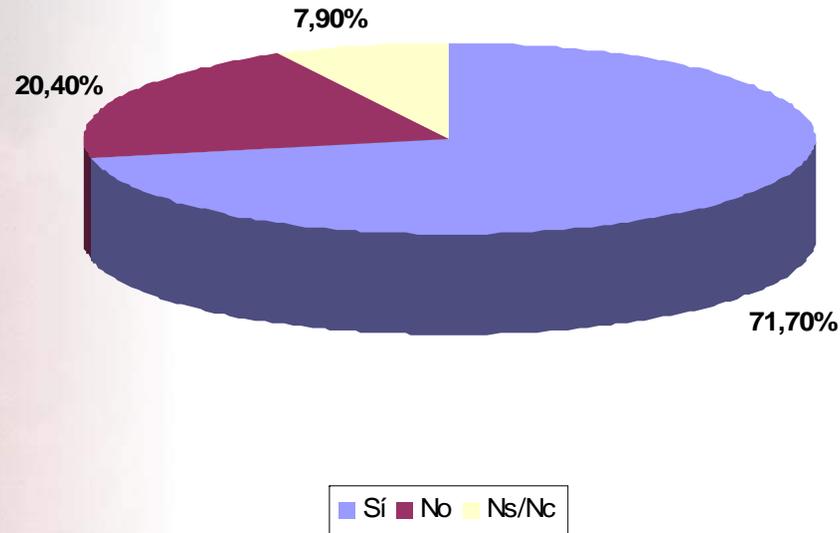
Los canales tradicionales de contacto con cualquier Administración Pública (presencial y telefónico) son infrutilizados en el caso de la Policía Foral. Por el contrario, las formas más habituales de contacto se producen cuando los ciudadanos son requeridos por la propia Policía o por un encuentro fortuito.

I.- Diagnóstico de la situación actual

Análisis Externo

Información acerca de Policía Foral

Para finalizar la encuesta, se preguntó a los ciudadanos si sería interesante recibir información detallada sobre las funciones y competencias de las Policía Foral. La gran mayoría de las personas encuestadas (71,7%) consideraron interesante esta iniciativa.



II.- FORMULACIÓN



II.- Formulación del Plan Director

Matriz DAFO

FORTALEZAS

- Nueva estructura organizativa.
- Mejora de la definición de funciones y aumento de las mismas
- Apertura de nuevas comisarías por el territorio foral.
- La estructura tecnológica existente en el CMC ofrece gran capacidad de desarrollo futuro.
- Valoración positiva del ciudadano.
- Respaldo normativo.

DEBILIDADES

- Interinidad y plazas vacantes.
- Pese a existir un cierto compromiso de crecimiento de la plantilla no hay ningún documento que lo acredite.
- La planificación de recursos humanos puede mejorarse
- La formación no está suficientemente regulada como elemento de gestión de recursos humanos.
- Falta de desarrollo y definición de procesos y protocolos.
- Deficiencias de control interno en los procesos de gestión.
- Insuficiente integración de las bases de datos y aplicaciones existentes.
- Debilidades importantes en la gestión de sistemas de información

OPORTUNIDADES

- Transferencia de las competencias de la DGT.
- Se está llevando a cabo un Plan de Sistemas para la Policía Foral.
- La externalización de la protección de edificios libera personal cualificado que podrá prestar servicio en otras áreas.
- Apoyo del plan de estrategia territorial en el desarrollo territorial de la Policía Foral.
- Existe la oportunidad de convertirse en la policía de referencia en Navarra.
- Demandas de seguridad pública en aumento (tráfico, medioambiente, seguridad ciudadana...)

AMENAZAS

- Realización de algunas de las funciones por otros cuerpos de seguridad con mayor presencia en la Comunidad Foral.
- Los delitos y las actuaciones asociadas a estos están en constante evolución lo que requieren la constante puesta al día de la policía para hacerlos frente.
- Concentración de la población en los principales núcleos urbanos.
- Limitaciones presupuestarias en el Gobierno.

II.- Formulación del Plan Director

PROCESOS DE GESTION

APARTADO

ACCION

Procesos y protocolos de gestión (Mapa de Procesos)	Elaboración de Manuales de Procedimientos Diseño e implantación de un Cuadro de Mando Integral
Calidad	Implantar una cultura de calidad y mejora continua de los servicios operativos y de gestión
Compras	Rediseño y automatización de los procesos de compras y almacenamiento de vestuario y equipo técnico (NIMP)
Parque Móvil	Planificación de compras de vehículos y control del parque móvil.(NIMP)
Instalaciones e infraestructuras	Sistema de control del desarrollo de instalaciones e infraestructuras (NIMP)

NIMP: No incluido en el Marco Presupuestario como consecuencia de ser una acción externa de la Policía Foral (Dirección General de Interior) o estar contemplada dentro de las acciones ordinarias de funcionamiento interno de las diferentes áreas.

II.- Formulación del Plan Director

ORGANIZACIÓN Y PERSONAS

APARTADO

ACCION

Estructura Organizativa	Establecer un Manual de Funciones
Régimen de Personal: Provisión de Puestos de Trabajo	Regularizar las plazas
Régimen de Personal: Evolución de Plantilla	Establecer un Modelo de evolución de plantilla (NIMP)
Régimen de Turnos y Horarios	Elaboración de un “planning de actividades”
Segunda Actividad	Establecer las fases de desarrollo para la Segunda Actividad (NIMP)
Formación	Establecer un Plan de Formación continua para los efectivos de la Policía Foral

NIMP: No incluido en el Marco Presupuestario como consecuencia de ser una acción externa de la Policía Foral (Dirección General de Interior) o estar contemplada dentro de las acciones ordinarias de funcionamiento interno de las diferentes áreas.

II.- Formulación del Plan Director

OPERACIONES	
APARTADO	ACCION
Comisarías	Desarrollo de Comisarías Dotación de las Comisarías
Oficina de Atención Ciudadana	Desarrollo de la Oficina de Atención Ciudadana
Centro de Mando y Coordinación	Desarrollo del CMC
Tráfico	Asumir las nuevas competencias de Tráfico
Juegos y Espectáculos	Coordinación con Autoridades Locales (NIMP)
Protección de Edificios	Coordinar la externalización de la protección de edificios (NIMP)

NIMP: No incluido en el Marco Presupuestario como consecuencia de ser una acción externa de la Policía Foral (Dirección General de Interior) o estar contemplada dentro de las acciones ordinarias de funcionamiento interno de las diferentes áreas.

II.- Formulación del Plan Director

SISTEMAS DE INFORMACIÓN	
APARTADO	ACCIÓN
Gestión de Sistemas	Planificación de los Sistemas ----- Crear una estructura organizativa adecuada ----- Asegurar las funciones básicas de desarrollo, explotación y mantenimiento. -----
Aplicaciones	Integración de aplicaciones y bases de datos ----- Intranet ----- Gestión administrativa ----- Control de operaciones ----- Centro de inteligencia -----
Equipos	Equipos que apoyen la movilidad -----
Comunicaciones	Nueva arquitectura que facilite las comunicaciones con comisarías -----

NIMP: No incluido en el Marco Presupuestario como consecuencia de ser una acción externa de la Policía Foral (Dirección General de Interior) o estar contemplada dentro de las acciones ordinarias de funcionamiento interno de las diferentes áreas.

III.- PLAN DIRECTOR



III.- Plan Director

Planificación Temporal de los Procesos de Gestión

AMBITO	APARTADO	ACTUACIONES	AÑO 1				AÑO 2				AÑO 3				AÑO 4				AÑO 5				AÑO 6				AÑO 7				AÑO 8				AÑO 9				AÑO 10																											
			1T	2T	3T	4T																																																												
Procesos de Gestión																																																																		
	Procesos y protocolos de gestión (Mapa de Procesos)	- Elaboración de Manuales de Procedimientos	■																																																															
		- Diseño e implantación de un Cuadro de Mando Integral	■																																																															
		- Herramienta de gestor de expedientes (Workflow)					■																																																											
Calidad		- Definición e implantación de una cultura de calidad y mejora continua de los servicios operativos y de gestión	■				■				■				■				■																																															
		- Elaboración de la Cartas de Servicio de la Policía Foral	■																																																															
Compras		- Elaboración del IPCS					■				■				■				■				■																																											
		- Rediseño y automatización de los procesos de compras y almacenamiento de vestuario y equipo técnico																																																																

III.- Plan Director

Planificación Temporal de Organización y Personas

AMBITO	APARTADO	ACTUACIONES	AÑO 1		AÑO 2		AÑO 3		AÑO 4		AÑO 5		AÑO 6		AÑO 7		AÑO 8		AÑO 9		AÑO 10				
			1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T	4T	1T	2T	3T												
Organización y Personas																									
	Estructura Organizativa	- Establecer un Manual de Funciones	■			■																			
	Régimen de Personal: Provisión de Puestos de Trabajo	- Regularizar las plazas de Sargento y Cabo	■	■																					
	Régimen de Turnos y Horarios	- Elaboración de un "planning de actividades"	■	■																					
	Formación	- Establecer un Plan de Formación continua para los efectivos de la Policía Foral				■																			

III.- Plan Director

Planificación Temporal de Sistemas de Información

Debido al desarrollo del Plan de Sistemas de la Dirección General de Interior por la Dirección General de Sociedad de la Información y tras tener una reunión con la misma para contrastar posibles proyectos, proponemos sin una planificación concreta y con objeto de contrastar los mismos, los siguientes proyectos ordenados por orden de urgencia:

- 1.- Proyecto de desarrollo de una Intranet corporativa para la policía foral.
 - ✓ Este proyecto se convertirá en una plataforma fundamental para mejorar la información y comunicación dentro del cuerpo, así como para establecer un punto de acceso a la gestión, único y homogéneo para todas las áreas.
- 2.- Proyecto para la definición, desarrollo e implantación de una herramienta de gestión de planning (operaciones).
 - ✓ Existe una herramienta de Salud que puede con las oportunas adaptaciones servir para poder disponer de una herramienta que facilite la gestión de las operaciones y del planning. Este proyecto tiene un carácter horizontal por tanto podría ser presupuestado por la DGral de Sociedad de la información.
- 3.- Proyecto para la integración de bases de datos y aplicaciones de soporte de cada una de las áreas de la policía foral.
 - ✓ Este proyecto es el primer paso para lograr un funcionamiento integral y sentar las bases para la disponibilidad a futuro de capacidad de actuación preventiva.
- 4.- Proyecto para la definición, desarrollo e implantación de una herramienta de workflow de apoyo a la gestión administrativa.
 - ✓ Este proyecto tiene un carácter horizontal por tanto podría ser presupuestado por la DGral de Sociedad de la información, dado que existe en proyecto la implantación de una herramienta similar en el resto del Gobierno.
- 5.- Definición e implantación de una solución de sistemas que soporte el desarrollo territorial de las Comisarias.
 - ✓ Es necesario definir y desarrollar una nueva solución que permita el desarrollo de las Comisarias en relación a la conexión y utilización de aplicaciones de gestión.

IV.- ANEXOS



MESAS DE TRABAJO - Mesa de Operaciones

- En función de las votaciones (importancia, urgencia y viabilidad), se puede establecer el orden de prioridad en el trabajo a desarrollar por los grupos de mejora (Plan de Acción). El siguiente orden de prioridad se ha obtenido mediante el cálculo del valor medio de las tres votaciones para cada línea de actuación:

Línea de Actuación	Importancia	Urgencia	Viabilidad	Media
1. Bases de datos de recursos por operaciones, personas, intervenciones, etc.	8,80	9,00	6,80	8,20
2. Estandarización de protocolos.	7,80	8,50	7,30	7,87
3. Estudio y desarrollo de una herramienta informática (con niveles de acceso).	8,70	8,80	5,80	7,77
4. Desarrollar protocolos, divulgarlos y asegurar su cumplimiento.	8,70	8,20	6,00	7,63
5. Fácil acceso a los protocolos de actuación.	8,30	7,80	6,70	7,60
6. Centralización de información y recursos.	8,70	7,70	5,50	7,30
7. Estudio acerca de incremento de la plantilla.	7,50	7,50	6,30	7,10
8. Normalización de los procedimientos.	7,00	6,70	6,70	6,80
9. Definición de responsables por intervenciones.	7,20	7,30	5,80	6,77
10. Contenidos formativos más prácticos, y no tan teóricos.	7,20	6,50	6,50	6,73
11. Valoración técnica del despliegue territorial.	8,20	6,30	5,20	6,57
12. Creación de una unidad superior para la coordinación interna.	7,30	7,00	5,30	6,53
13. Divulgación de la imagen e información de funciones y competencias a los ciudadanos.	7,20	5,80	5,80	6,27
14. Actualización y mantenimiento de reciclajes en formación, obtener mayor polivalencia de los oficiales.	7,70	6,00	4,70	6,13
15. Prácticas reales.	6,30	5,80	6,20	6,10
16. Incremento de plantilla en función del modelo policial.	8,50	7,00	2,80	6,10
17. Análisis de las actuaciones.	6,20	5,50	6,20	5,97
18. Definición de las funciones de control en los mandos.	6,30	6,50	4,70	5,83
19. Potenciar la especialización en el puesto de trabajo (incentivos).	6,30	6,50	4,70	5,83
20. Dimensionar adecuadamente la unidad generalista (Seg. Ciudadana).	8,00	5,00	3,30	5,43
21. Formación para la utilización de los recursos técnicos.	6,20	5,30	4,50	5,33
22. Renovar y exigir los compromisos de actuación (Convenios, protocolos).	6,20	6,70	2,70	5,20

MESAS DE TRABAJO - Mesa de Sistemas de Información

- En función de las votaciones (importancia, urgencia y viabilidad), se puede establecer el orden de prioridad en el trabajo a desarrollar por los grupos de mejora (Plan de Acción). El siguiente **orden de prioridad** se ha obtenido mediante el cálculo del valor medio de las tres votaciones para cada línea de actuación:

Línea de Actuación	Importancia	Urgencia	Viabilidad	Media
1. Desarrollo de aplicaciones integradas que cubran las necesidades de la Policía Foral.	9,00	9,00	5,80	7,93
2. Adecuación de la capacidad de la red a las necesidades de datos y de distribución territorial.	8,30	8,80	6,00	7,70
3. Desarrollo de aplicaciones de gestión de informaciones de operaciones.	8,80	8,50	5,30	7,53
4. Dotación de recursos para el desarrollo de la aplicación.	8,80	8,50	4,80	7,37
5. Desarrollo de aplicaciones de gestión de operaciones.	8,00	8,00	6,00	7,33
6. Desarrollo de protocolos de utilización de las TICs.	8,00	7,00	5,80	6,93
7. Interrelación de bases de datos externas e internas.	9,00	8,80	3,00	6,93
8. Mejorar la sensibilidad a las ventajas que representan la utilización de las TICs y a la necesidad de recursos para su utilización.	7,80	8,50	3,80	6,70
9. Establecimiento de políticas de seguridad (control de accesos por niveles).	7,50	7,00	5,00	6,50
10. Ofrecer formación a usuarios y técnicos.	7,00	5,80	6,00	6,27
11. Adquisición de medios técnicos para la utilización de tecnología digital.	7,80	6,80	4,00	6,20
12. Dotar de más recursos técnicos y humanos para la gestión de red.	7,50	7,00	3,50	6,00
13. Sensibilizar a los mandos sobre la importancia que tienen las TICs.	5,30	6,50	5,30	5,70
14. Existencia de una función de identificación de cómo se pueden aprovechar las TICs en la mejora del servicio policial.	7,00	6,80	2,80	5,53
15. Compra de equipos de SAI.	6,80	5,00	4,30	5,37
16. Desarrollo del acceso remoto.	6,50	4,80	3,80	5,03
17. Asegurar la autonomía de la red de la Policía Foral.	7,00	5,50	2,50	5,00
18. Independencia en la gestión (definir ámbitos en los cuales se requiere mayor autonomía de gestión).	7,00	5,80	1,50	4,77
19. Aumentar la versatilidad de la red (wireless).	6,00	3,80	3,00	4,27

MESAS DE TRABAJO - Mesa de Prestación de Servicios

- En función de las votaciones (importancia, urgencia y viabilidad), se puede establecer el orden de prioridad en el trabajo a desarrollar por los grupos de mejora (Plan de Acción). El siguiente **orden de prioridad** se ha obtenido mediante el cálculo del valor medio de las tres votaciones para cada línea de actuación:

Línea de Actuación	Importancia	Urgencia	Viabilidad	Media
1. Creación de un Manual de Procedimientos.	8,00	7,80	6,30	7,37
2. Creación de un Manual de Funciones.	7,80	7,50	6,00	7,10
3. Establecimiento de una base de datos centralizada e integrada de la información.	9,00	8,30	3,80	7,03
4. Creación de herramientas informáticas que permitan explotar / analizar datos.	8,80	8,30	3,30	6,80
5. Plan de divulgación de imagen y resultados de la policía a los ciudadanos.	8,00	7,00	5,30	6,77
6. Definición de objetivos y establecimiento de un Cuadro de Mando.	8,30	7,50	4,50	6,77
7. Establecer unos sistemas de comunicación interna (intranet, etc).	8,30	7,50	4,50	6,77
8. Definición del modelo policial de la Policía Foral, por parte del Gobierno.	9,00	9,00	2,30	6,77
9. Definir un área de soporte jurídico dentro de la Policía Foral.	8,80	8,00	3,30	6,70
10. Adecuación del personal a las cargas de trabajo.	8,00	7,00	5,00	6,67
11. Definición de un modelo de atención al ciudadano.	7,30	6,80	5,80	6,63
12. Establecimiento de protocolos de actuación.	7,80	7,00	5,00	6,60
13. Formación básica que inculque en un mayor grado sobre valores e importancia de un efectivo.	7,30	6,80	5,50	6,53
14. Crear/mejorar/adaptar procedimientos internos.	7,50	7,00	5,00	6,50
15. Creación de herramientas informáticas de soporte: gestión de partes de servicios, planning, gestión de efectivos y gestión de recursos técnicos.	7,50	7,30	4,30	6,37
16. Plan de formación en sistemas de información.	8,00	7,30	3,80	6,37
17. Aumentar la sensibilización en el Gob. Navarra sobre una distribución más justa de los recursos técnicos.	8,30	8,50	2,30	6,37
18. Descentralización geográfica.	7,00	6,50	5,00	6,17
19. Definición de políticas de acceso a la formación, control de horarios, definición de calendarios, etc.	7,50	7,00	4,00	6,17

MESAS DE TRABAJO - Mesa de Recursos Humanos

- En función de las votaciones (importancia, urgencia y viabilidad), se puede establecer el orden de prioridad en el trabajo a desarrollar por los grupos de mejora (Plan de Acción). El siguiente **orden de prioridad** se ha obtenido mediante el cálculo del valor medio de las tres votaciones para cada línea de actuación:

	Importancia	Urgencia	Viabilidad	Media
1. Establecer un reglamento de acceso y gestión de la formación.	7,70	6,00	7,00	6,90
2. Planificación de la evolución de la plantilla.	7,30	6,70	6,00	6,67
3. Disponer de una adecuada normativa, adaptándola a las necesidades.	8,30	7,30	4,30	6,63
4. Desarrollo de herramientas de gestión de RRHH (plantilla orgánica, planning, PRL, seguimiento de indicadores, etc).	8,00	7,30	4,30	6,53
5. Creación de un reglamento de representación propio y garantizar la negociación colectiva.	8,30	8,00	1,70	6,00
6. Elevar el nivel de la Policía Foral dentro del Gobierno de Navarra a sus necesidades de gestión y funciones.	8,30	6,30	3,30	5,97
7. Ejecutar los planes de formación establecidos.	7,00	6,70	3,70	5,80
8. Incremento de plantilla.	6,00	5,30	5,00	5,43
9. Creación de un puesto exclusivo con las funciones de "jefe de Personal".	7,30	6,00	2,70	5,33
10. Creación de una normativa que regule la Segunda actividad.	5,30	3,70	6,70	5,23
11. Especialización de los efectivos, asegurando la supervisión.	7,70	4,30	3,70	5,23
12. Disponer de mecanismos de recogida de información para conocer las necesidades de los ciudadanos en materia de seguridad (realizar trabajos de campo para la definición de los planes de formación).	6,70	5,30	2,00	4,67